

Toni Manninen

HTR-Hydraulics Oy:n asiakkuusstrategia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2015



Tekijä Otsikko	Toni Manninen HTR-Hydraulics Oy:n asiakkuusstrategia
Sivumäärä Aika	23 sivua Huhtikuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaajat	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda uusi toimiva asiakkuusstrategia HTR-Hydraulics Oy:lle. HTR-Hydraulics on hydraulikka-alalla toimiva yritys, joka haluaa kasvattaa markkinaosuuttaan ja tehostaa omaa toimintaansa. Asiakkuusstrategiaa alettiin rakentamaan tältä pohjalta.</p> <p>Työssä käsiteltiin strategian määritelmiä ja sen sisältämiä asioita. Teoriaosuudessa käytiin myös laajasti läpi asiakkuusstrategian rakennetta ja asiakkuusstrategian muodostumiseen vaadittuja asioita. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, joka sisälsi teorian lisäksi kohdeyrityksen johdon haastatteluja. Haastattelut tehtiin kahdessa eri osassa henkilökohtaisesti HTR-Hydraulicsin toimitiloissa.</p> <p>Kehittämishankkeen lopputuloksena saatiin tehtyä hyvä pohja asiakkuusstrategian luomiseen ja aikataulu, jolla uutta asiakkuusstrategia on järkevää lähteä toteuttamaan. Kohdeyritys oli tyytyväinen suunnitelmaan ja alkoi miettimään sen toteuttamisen aikataulua. Lopulliset tulokset saadaan vasta selville muutaman vuoden sisällä, kun prosessista saadaan tutkimustuloksia.</p>	
Avainsanat	asiakkuusstrategia, asiakkuuksien hallinta, asiakkuusstrategian kehittäminen

Author Title	Toni Manninen Customer Strategy for HTR-Hydraulics Oy
Number of Pages Date	23 pages 1 March 2015
Degree	Bachelor on Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior lecturer
<p>The purpose of this study was to create a new functional CRM strategy for HTR-Hydraulics Oy, HTR-Hydraulics is a hydraulic company that wants to increase its market share and enhance their operations.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on defining strategy, the structure of customer strategy and the elements required when forming a customer strategy. The thesis was carried out as a development project, which included both the theoretical part and interviews with the target company's management. The interviews were conducted in two parts, in person by visiting the the target company.</p> <p>The result of this development was a good foundation for the creation of customer strategy, and a schedule for implementing the new customer strategy. The final results may only be found within a few years, when the success of the process can be researched.</p>	
Keywords	customer strategy, customer relationship management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
1.4	HTR-Hydraulics Oy	2
2	Hydrauliikkamarkkinat ja nykytilanne	3
2.1	Markkinat	3
2.2	Hydrauliikkamyynä Suomessa	3
2.3	Alan tulevaisuus HTR-Hydraulicsin näkökulmasta	4
3	Strategia	5
3.1	Mikä on strategia?	5
3.2	Asiakkuusajattelu lähtökohtana	6
3.2.1	Asiakkuusajattelu tulevaisuuden kilpailukeino	6
3.2.2	Asiakkuussuhteiden parantaminen	7
3.2.3	Liikevaihdon kasvattaminen	7
3.3	Hannuksen malli asiakkuusstrategian pohjana	9
3.4	Asiakkuusstrategian määrittämisen lähtökohdat	10
3.4.1	Toimintaympäristöanalyysi	10
3.4.2	Linjaukset	11
3.4.3	Roadmap	12
3.4.4	Toimintatavat ja pääperiaatteet	13
3.4.5	Strategian toimeenpano ja seuranta	14
4	HTR-hydraulicsin asiakkuusstrategian rakentaminen	14
4.1	Nykytilanne ja kehittämistarpeet	14
4.2	Toimintaympäristön analyysi ja sidosryhmien odotukset	15
4.2.1	Toimintaympäristö ja markkinatietous	15
4.2.2	Asiakkaiden tarpeet	16
4.2.3	Omistajat ja muut sidosryhmät	17
4.3	Linjaukset	17
4.4	Roadmap	18
4.5	Asiakkuuksien johtamisen pääperiaatteet	19
4.5.1	Asiakkaiden jakaminen	19
4.5.2	Toimintamalli ja organisaatorakenne	20



4.6 Strategian toimeenpano ja seuraaminen	20
5 Toimenpiteet	21
6 Opinnäytetyön arviointi	23
Lähteet	25

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Asiakkuusstrategia aiheena on kiinnostanut minua siitä saakka, kun paneuduin aiheeseen käymilläni Metropolia Ammattikorkeakoulun kursseilla. Varsinkin onnistuneen asiakkuusstrategian vaikutus yrityksen myyntiin on kiinnostava aihe tutkia. Asiakkuusstrategia on mielestäni myös hyvin ajankohtainen aihe, sillä kun hintakilpailu markkinoilla kiristyy, parhaimmat asiakkuudenhoitajat menestyvät.

Kohdeyritykseni HTR-HYdraulicsin valinta oli minulle omien henkilökohtaisten suhteideni vuoksi helppo. Yrityksen löytämistä ja valintaani helpotti kiinnostukseni HTR-Hydraulicsin toimintaa kohtaan. Lisäksi tunnen yli kymmenen vuoden kokemuksella markkinan, jolla yritys toimii.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke, jonka avulla pyrin kasvattamaan HTR-Hydraulicsin liiketoimintaa ja kehittämään kohdeyritykseni toimintaa luomalla yritykselle uuden asiakkuusstrategian.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on löytää hyviä ja toteutettavissa olevia vaihtoehtoja asiakassuhteiden parantamiseen. Tavoitteena on, että HTR-Hydraulics pystyy tulevaisuudessa kasvattamaan liikevaihtoaan ja asiakastytyvääisyyttään sekä kilpailemaan tulevaisuudessa yhä isompia hydraulikka-alan yrityksiä vastaan. Tutkin ja analysoin työssäni HTR-Hydraulicsin toimintaa ja analyysini perusteella ehdotan parannuksia yrityksen toimintaan.

Tavoitteena on miettiä yhdessä HTR-Hydraulicsin päättäjien kanssa, millä asioilla yrityksen toimintaa voisi selkeyttää ja miten kasvua kannattaa lähteä hakemaan hallitusti. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millä asioilla yritys saisi vaadittua kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Pohdimme asiaa yhdessä.

Kaikkia asioita, joita strategioihin tulee sisällyttää en pysty työssäni käsittelemään, enkä myöskään halua käsitellä kaikkia asioita samalla tarkkuudella, mutta silti haluan tuoda esille mahdollisimman monia eri mahdollisuuksia. Pyrin keskittymään valitsemaani asiakkuusstrategiaan työssäni ja pohtimaan sen vaikutusta HTR-Hydraulicsin toimintaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä käyn läpi kohdeyritykseni markkinoita ja niiden nykytilannetta. Tämän jälkeen esitän teoriaa työni aiheesta. Tätä teoriaa olen käyttänyt analysoidesani kohdeyritykseni toimintaa, lisäksi olen käyttänyt sitä tukena HTR-Hydraulicsin asiakkuusstrategian luomisessa. Lopuksi analysoin itse työtä ja sen haasteita sekä onnistumisia.

Työni sisältö koostuu kohdeyritykseni omistajien haastatteluista, useista eri kirjallisista lähteistä ja myös omista näkemyksistäni ja kokemuksistani, joiden perusteella otan kantaa aiheeseen, alaan ja alan markkinoihin.

1.4 HTR-Hydraulics Oy

HTR-Hydraulics Oy on vuonna 2010 perustettu hydrauliiikan järjestelmiä ja komponentteja myyvä yritys. Yritys on täysin suomalaisomistuksessa. HTR-Hydraulics Oy:n toiminta on lähtöisin vuonna 1987 perustetusta HTR-Hydrauliikka Oy:stä. HTR-Hydrauliikka Oy toimi pitkään, ja sen osti vuonna 2001 ruotsalainen Hexacon Automation. Tämän jälkeen toiminta yhdistettiin Suomessa toimivaan Polarteknik Pmc Oy Ab:hen. HTR-Hydraulics Oy sijaitsee Orimattilassa ja yrityksessä työskentelee viisi henkilöä. Vuonna 2013 HTR-Hydraulicsin liikevaihto oli noin 816 000 €. (Tuominen 2014.)

HTR-Hydraulics Oy:n tuotevalikoima rakentuu kokonaisista hydraulikkajärjestelmistä, pienemmistä miniyksiköistä, sekä yksittäisistä komponenteista. Lisäksi toimintaan kuuluu järjestelmien asennus ja huolto toiminta. Suurin osa liikevaihdosta on syntynyt tähän mennessä hydraulikkajärjestelmistä, mutta myös komponenttimyynti on lisääntynyt. (Tuominen 2014.)

Hydrauliikkamarkkinat voi jakaa kahteen ryhmään: teollisuusasiakkaisiin ja liikkuvankaluston asiakkaisiin. Molemmat näistä kuuluvat HTR-Hydraulicsin asiakkaisiin. Lisäksi HTR-Hydraulics toimittaa tuotteitaan myös alan liikkeille, jotka toimitavat niitä loppukäyttäjille. (Tuominen 2014.)

2 Hydrauliikkamarkkinat ja nykytilanne

2.1 Markkinat

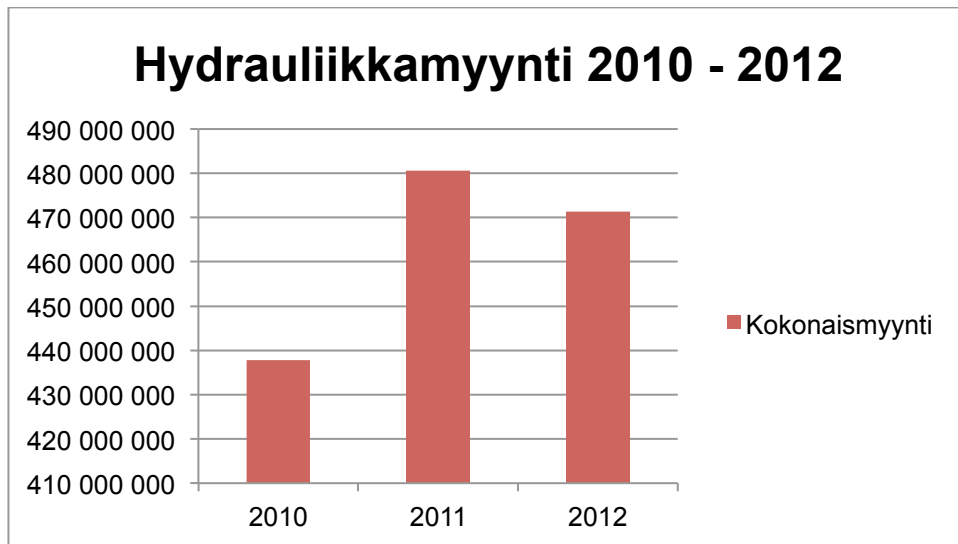
Hydrauliikkaa esiintyy monissa eri paikoissa. Muun muassa autot, laivat ja lentokoneet käyttävät hydraulikkaa liikkuakseen. Hydrauliikkaa käytetään myös sahoilla, paperitehtaissa, ja muun muassa palomiehillä on hydraulisia työkaluja, joita he käyttävät. Voisi sanoa, että ilman hydraulikkaa elämämme olisi haastavampaa ja moni asia jäisi tekemättä.

Hydrauliikan voi jakaa karkeasti kahteen eri osaan. Toinen osista on mobilehydrauliikka, joka käsittää kaiken liikkuvan kaluston, kuten esimerkiksi kuorma-autot, metsäkoneet ja näiden lisävarusteet. Toinen osa on teollisuus- ja laivahydrauliikka. Tämä käsittää kaiken hydrauliikan, joka menee tuotantolaitoksiin ja nimensä mukaisesti laivoihin. (Hydrauliikka- ja pneumatiikkayhdistyksen markkinatutkimukset 2010 - 2012.)

2.2 Hydrauliikkamyynti Suomessa

Hydrauliikan markkinat ovat päässeet kutistumaan parhaista vuosistaan, mutta silti ne ovat merkittävät Suomessa. Vuonna 2012 hydrauliikan kokonaismyynti oli yli 470 miljoonaa euroa. Kuviosta 1 nähdään hydraulikka-alan liikevaihdon vaihtelun vuosina 2010 – 2012. Nämä tiedot pohjautuvat FHPA:n eli Hydrauliikka ja pneumatiikkayhdistyksen saamiin tietoihin. (Hydrauliikka- ja pneumatiikkayhdistyksen markkinatutkimukset 2010 - 2012.)

Hydrauliikkamarkkinat jakautuvat muutamaa suurempaan yritykseen ja useisiin pienempiin toimijoihin. Suurin hydrauliikka-alan yritys pyörittää nykyisin noin 100 miljoonan liikevaihtoa, ja sitten on muutamia yrityksiä, joiden liikevaihto ylittää 50 miljoonaa euroa vuodessa. (Hydrauliikka- ja pneumatiikkayhdistyksen markkinatutkimukset 2010 - 2012.)



Kuvio 1. Hydrauliikkamyynä, (Hydrauliikka- ja pneumatiikka yhdistyksen markkinatutkimukset 2010 – 2012).

2.3 Alan tulevaisuus HTR-Hydraulicsin näkökulmasta

HTR-Hydraulicsin toimitusjohtajan Ralle Tuomisen mukaan ”hydrauliikka alalla on vielä tulevaisuutta Suomessa, vaikka monet yritykset ovat siirtäneet tuotantoaan pois rajojen ulkopuolelle” (Tuominen 2014).

Tuominen vakuuttaa, että vaikka teollisuutta on vähennetty ja jopa lopetettu, niin silti HTR-Hydraulicsissa uskotaan, että se ei ole loppumassa Suomesta kokonaan. Tämä perustuu täysin siihen, että meillä on vielä paljon perinteisiä yrityksiä, jotka ovat alallaan suuria toimijoita ja lisäksi meillä on kaikesta huolimatta paljon valmistavaa teollisuutta, kuten paperiteollisuutta, joissa paperikoneiden toiminta on riippuvaista hydrauliikasta ja sen toimivuudesta. (Tuominen 2014.)

Hydrauliikka-ala tulee kyllä muuttumaan paljon enemmän uusien järjestelmien ja komponenttien kehittämiseen, sekä yhä enemmän kunnossapitoon. Ne yritykset, jotka pystyvät olemaan innovatiivisia ja pystyvät toimittamaan kokonaisuuksia hallitsevat tulevaisuudessa markkinoita. (Tuominen 2014.)

Tuominen myös muistuttaa, ettei pidä unohtaa, että palvelu tulee olemaan aina yksi kilpailukeino myös hydrauliikka-alalla kuten kaikkialla. Palvelun merkitys ei tule ikinä poistumaan, ja ne jotka pystyvät luomaan hyvän asiakkuusstrategian, tulevat varmasti menestymään markkinoilla. (Tuominen 2014.)

3 Strategia

3.1 Mikä on strategia?

Lindroosin ja Lohiveden kirjassa professori Jussi Näsi kiteyttää strategian seuraavasti: ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka.” (Lindroos & Lohivesi 2010, 25.) Toki määritelmiä löytyy hyvin paljon erilaisia, esimerkiksi strategian voi määritellä tietoiseksi suunnan valinnaksi muuttavassa ympäristössä, kuten se määritellään kirjassa Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. (Raudasoja & Johansson, 2009, 27). Mitään näistä määritelmistä ei voi nostaa ylitse muiden, mutta voidaan puhua, että strategia on keino edetä asioissa haluttuun suuntaan.

Liiketoimintojen tasolla liikuttaessa strategiassa otetaan puolestaan kantaa asiakkaiden, tuotteiden, jakelukanavien ja muiden yrityksen asioiden kehittämiseen sekä haluttuun tulokseen. Esimerkiksi mitä lähemmäksi asiakaspintaa mennään, sitä enemmän yksityiskohtia strategia pitää sisällään. Strategia on siis ytimeltään toimintatapa, jonka avulla organisaatio aikoo saavuttaa omat tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17.)

Lindroos ja Lohivesi kirjassaan Onnistu strategiassa kertovat, että yrityksien ja organisaatioiden lähtökohtana on tuottaa muille tahoille lisäarvoa ja hyötyä toiminnallaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 17). Tämä ajattelutapa tuntuu aina välillä unohtuvan, kun yrityksien liiketointasuunnitelmia mietitään ja kun yrityksiä perustetaan.

Lindroos ja Lohivesi ovat sitä mieltä, että lisäarvon ja hyödyn tuottamisessa pitää aloittaa perusasioista ja niiden tarkastelussa, jotta voidaan katsoa suurempaa kuvaa ja alkaa kehittymään. Asiakkuusstrategia on tärkeää yritykselle. Jotta yritys pystyisi pyörittämään liiketoimintaansa kannattavasti, sen on pystyttävä luomaan oma asiakaskuntansa ja sen on pystyttävä luomaan omilla toiminnoillaan ja tuotteillaan heille lisähyötyä, mitä muut kilpailijat eivät pysty tekemään (Lindroos & Lohivesi 2010, 17).

3.2 Asiakkuusajattelu lähtökohtana

3.2.1 Asiakkuusajattelu tulevaisuuden kilpailukeino

Maailma muuttuu koko ajan, ja kilpailu tiukentuu alalla kuin alalla. Tämä tietenkin heijastuu siihen, miten yritysten pitäisi lähteä miettimään omia liiketoimintaprosessejaan. Nopeasti ajateltuna asiahan on hyvin yksinkertainen, mutta itse asiassa se ei ole.

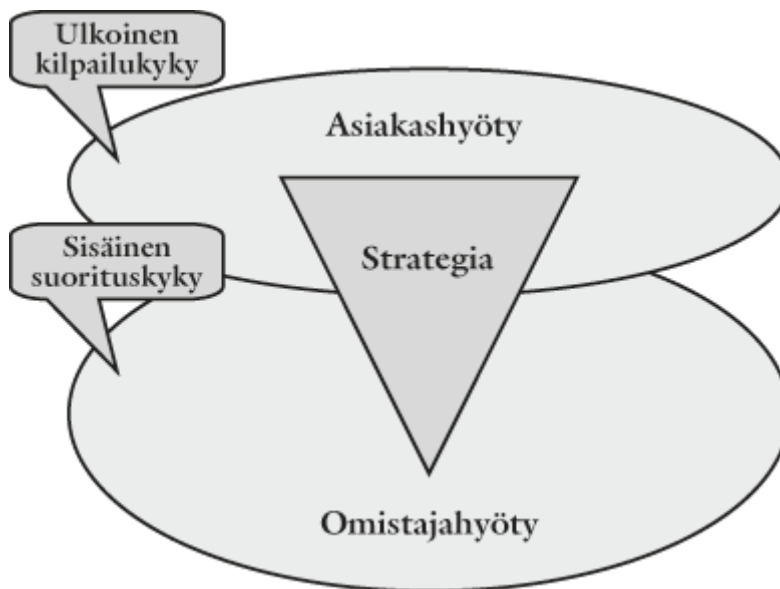
Helmannin ja Värilän kirja, *Arvokas asiakas* avaa historiaa yritysten toiminnasta asiakaspinnassa. Siinä törmätään siihen, että yritysten ja asiakkaan suhde on ollut transaktiomarkkinointia. Transaktiomarkkinoinnissa korostettiin enemmän itse myynti tapahtumia kuin itse asiakasta. Näitä yrityksiä, joissa on tämä ajattelumalli, löytyy vielä varmasti useita, mutta yhä enemmän panostetaan itse asiakkaaseen, asiakastietoihin ja niiden käsittelyyn. Normaalityötilannehan on se, että myyjä on ainoa henkilö, joka on yhteydessä asiakkaaseen. Asiakkuusajattelua pitäisi lähteä viemään yhä enemmän johtotasolle, ja sitä kautta pitäisi laajentaa käsitystä yrityksen tilanteesta asiakkaiden ja yrityksen suhteessa. Pitää siis ajatella yksinkertaisesti ja lähteä liikkeelle yllättävänkin perusasioista, jotta voidaan oikeasti muuttaa jotain. (Helman & Värilä 2009, 25.)

Helmannin ja Värilän mukaan, muuttamalla johtamisen käsitystä, myös omia liiketoiminnan työkaluja, voidaan saada aivan uudenlaista perspektiiviä yrityksen toiminnasta. Tästä hyvänä esimerkkinä on muun muassa, että johto ottaisi käyttöön asiakaskannattavuus laskelmat, kokonaislaskelmien sijaan. (Helman & Värilä 2009, 25.)

Asiakasajattelusta, kertoo myös Jouko Hannuksen kirja *Strategisen menestyksen avaimet*. Kirjassa käydään läpi niitä yksinkertaisia asioita, joiden avulla strategia rakennetaan. (Hannus 2004, 9 - 11.)

3.2.2 Asiakkuussuhteiden parantaminen

Liiketoiminnan perusidea on tuottaa asiakkaille tai muun organisaation ulkopuolella toimivalle yhteisölle hyötyä (Lindroos & Lohivesi 2010, 17). Tämä asia toimii myös toisin päin eli asiakkaat ja muut toimijat tuottavat hyötyä yrityksen omistajille. Kun lähdetään parantamaan asiakassuhteita, lähdetään samalla parantamaan myös yrityksen kilpailukykyä. Lindroosin ja Lohiveden näkemykset kiteyttää kuvio 2.



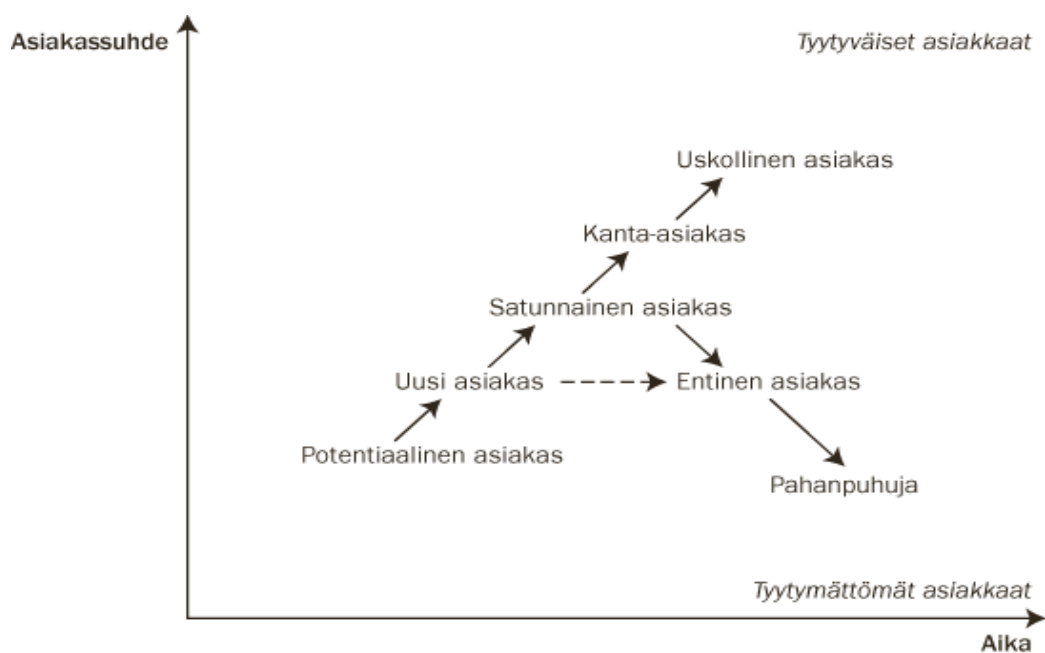
Kuvio 2. Asiakashyöty (Lindroos & Lohivesi 2010, 21).

Kuvio on jaettu kahteen osaan. Kuvioista voidaan nähdä, että strategia on apuväline, jolla tuotetaan arvoa asiakkaalle, mutta myös samalla omistajille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 21.)

3.2.3 Liikevaihdon kasvattaminen

Kun mietitään liikevaihdon kasvattamista, kannattaa ensimmäisenä miettiä, miten sitä voisi kasvattaa vanhojen asiakassuhteiden pohjalta. On yleisesti ottaen helpompaa kasvattaa jo asiakassuhteessa olevien asiakkaiden liikevaihtoa kuin lähteä kasvattamaan asiakassuhteiden määrää. Tämä on myös edullisempi tapa, sillä se ei vaadi niin paljon ponnisteluja kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Uuden potentiaalisen asiakkaan hankkimiseen tarvitaan suuria panostuksia, sekä ajallisesti että rahallisesti. (Isohookana 2011, 43.)

Asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja parantamiseen löytyy hyviä apuvälineitä. Yksi apuväline on CRM (Customer Relationship Marketing) eli yrityksen asiakas- ja strategialähtöistä liiketoiminnan rakentamista sekä tämän liiketoiminnan ohjaamista. (Ala-mutka & Talvela 2004, 58). Esimerkiksi Manfred Bruhn on määritellyt CRM:n käytön seuraavasti: CRM tarkoittaa suhdemarkkinoinnin arvojen ja keinojen asiakassuhdepainotteista soveltamista käytännössä (Bruhn 2003, 7). Bruhnin kuviosta (kuvio 3) näkyy myös hyvin eri asiakassuhteiden arvo yritykselle ja se mitä yritykseltä vaaditaan (Bruhn 2003, 7).

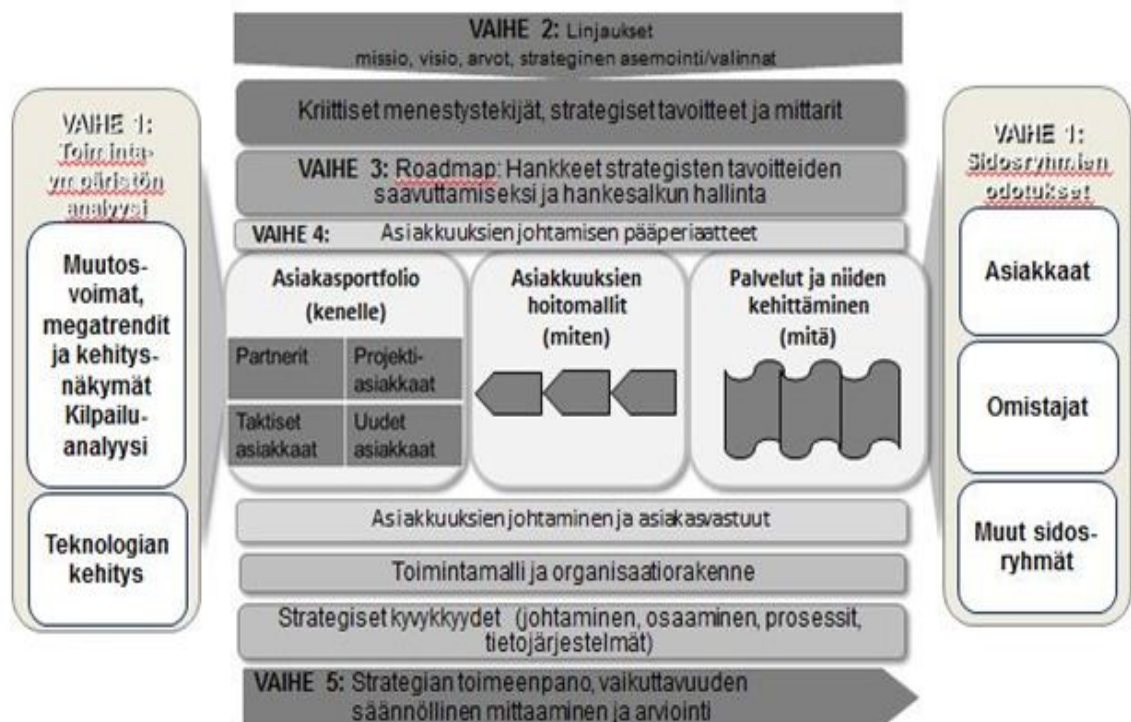


Kuvio 3. Asiakassuhdeportait: tyytyväiset ja tyytymättömät asiakkaat (Bruhn 2003, 7).

Myös Jouko Hannus on ottanut kantaa CRM järjestelmään. Hannuksen mukaan (Hannus 2004, 158–159) CRM-järjestelmän tulee tukea yrityksen strategiaa tarjoamalla tukea parhaiden asiakkaiden hankkimisessa ja prosessien saumatonta toteutumista, sitouttaa ja motivoida henkilöstöä sekä lisätä asiakkaiden lojaaliutta. Suunnitellut hoitomallit ja palvelukonseptit päästään toteuttamaan järjestelmän avulla.

3.3 Hannuksen malli asiakkuusstrategian pohjana

Saavuttaakseni hyvin asiakkuustyytyväisyyden niin tarvitsen mallin jolla luon yritykselle uuden asiakkuusstrategian. Jouko Hannus antaa tähän työkalun (ks kuvio 4), jota tulen käyttämään pohjana työssäni. Hannuksen strategisen menestyksen avaimet malli on rakennettu viiteen eri vaiheeseen.



Kuvio 4. Strategisen menestyksen avaimet. (mukaillen, Hannus 2004)

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään toimintaympäristöanalyysi ja tutkitaan sidosryhmien odotuksia, mikä on oikeastaan kaiken liiketoiminnan perusta. Ilman toimintaympäristöanalyysia ja tietoa sidosryhmien tarpeista, ei voi rakentaa minkäänlaista liiketoimintaa, sillä on yrityksen tiedettävä mitä omalla kilpailukentällä tapahtuu kuten uudet kehitysnäkymät ja muutokset markkinoissa. (Hannus 2004, 63 - 73.)

Toisessa vaiheessa niillä tiedoilla joita on analyysistä saatu, tehdään linjauksia, luodaan visio, arvot ja strateginen valinta. Tätäkään vaihetta on todella vaikea ohittaa. Ilman vastauksia kysymyksiin miksi asioita tehdään ja miten asioita tehdään, on vaikeaa pyörittää liiketoimintaa. (Hannus 2004, 63 - 73.)

Kolmas vaihe eli roadmap. Roadmap tarkoittaa sitä, että etsitään ne keinot miten ruvetaan toimimaan, jotta nämä strategiset hankkeet toteutuisivat mahdollisimman hyvin. Tässä vaiheessa asetetaan tavoitteet ja välitavoitteet, joihin pyritään. (Hannus 2004, 63 - 73.)

Neljännessä vaiheessa päätetään asiakkuuden johtamisen pääperiaatteet. Tämä tarkoittaa, että luodaan pohja asiakasstrategialle. Pitää päättää asiakkaiden roolista, asiakaskohtomalleista, toimintamalleista ja oman organisaation rakenteesta. Lisäksi on hyvä selvittää strategiset kyvykkyydet, kuten johtajuudet, osaamiset ja tietojärjestelmät. (Hannus 2004, 63 - 73.)

Viimeisessä eli viidenteen vaiheeseen kuuluu strategian säännöllinen seuraaminen ja onnistumisten mittaaminen. Tiheä seuraaminen on pohjana sille, että voidaan huomata epäkohdat nopeasti ja muuttaa tarvittaessa strategiaa. (Hannus 2004, 63 - 73.)

3.4 Asiakkuusstrategian määrittämisen lähtökohdat

Syvensin teoriaosuuttani vielä erikseen Hannuksen mallin eri kohdista, jotta saan mahdollisimman laajan kuvan asiasta. Tämä syventyminen myös antaa minulle enemmän vaihtoehtoja pohtiessani HTR-Hydraulicsin asiakkuusstrategiaa.

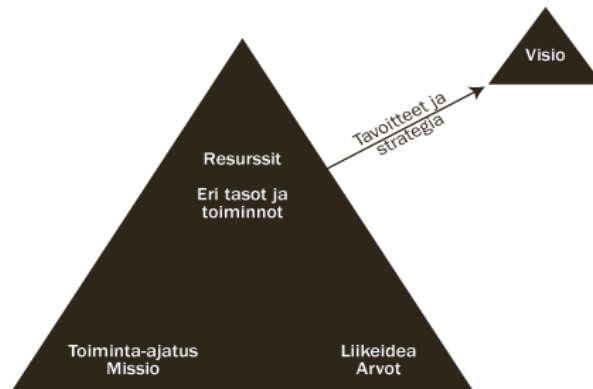
3.4.1 Toimintaympäristöanalyysi

On hyvin tärkeää tietää, mihin suuntaan markkinat ovat menossa ja mitä asiakkaat odottavat yritykseltä nyt ja tulevaisuudessa. Heli Isohookanan kirjassa Yrityksen markkinointiviestintä kiteyttää, että nykyään ei riitä ympäröivä tieto markkinoista vaan tiedon pitää olla paljon yksityiskohtaisempi. Yrityksen pitää tietää asiakaskohderyhmistä, millainen vastaanottaja hän on, millaisessa maailmassa asiakas elää ja millaisia tiedontarpeita asiakkailla on. (Isohookana 2007, 44.)

Sidosryhmissä löytyy Isohookanan mielestä paljon asioita, joita pitää analyysiä tehdessä huomioida. On huomioitava sisäinen viestintä, jotta ulkoinen viestintä toteutuisi. Lisäksi on mietittävä tuotteen elinkaarta ja miten se vaikuttaa sidosryhmien toimintaan. Analyysistä pitää tehdä mahdollisimman laaja, jotta voidaan priorisoida mitkä kaikki asiat valitaan kohderyhmiin. (Isohookana 2007, 46.)

3.4.2 Linjaukset

Linjaukset eli tapa miten yritys lähtee luomaan omaa asiakkuusstrategiaansa. Isohookanan laatima kuvio, selkeyttää yrityksen vision syntymistä ja antaa suuntaa mitkä asiat on hyvä ottaa huomioon tavoitteita ja strategiaa mietittäessä (kuvio 5).



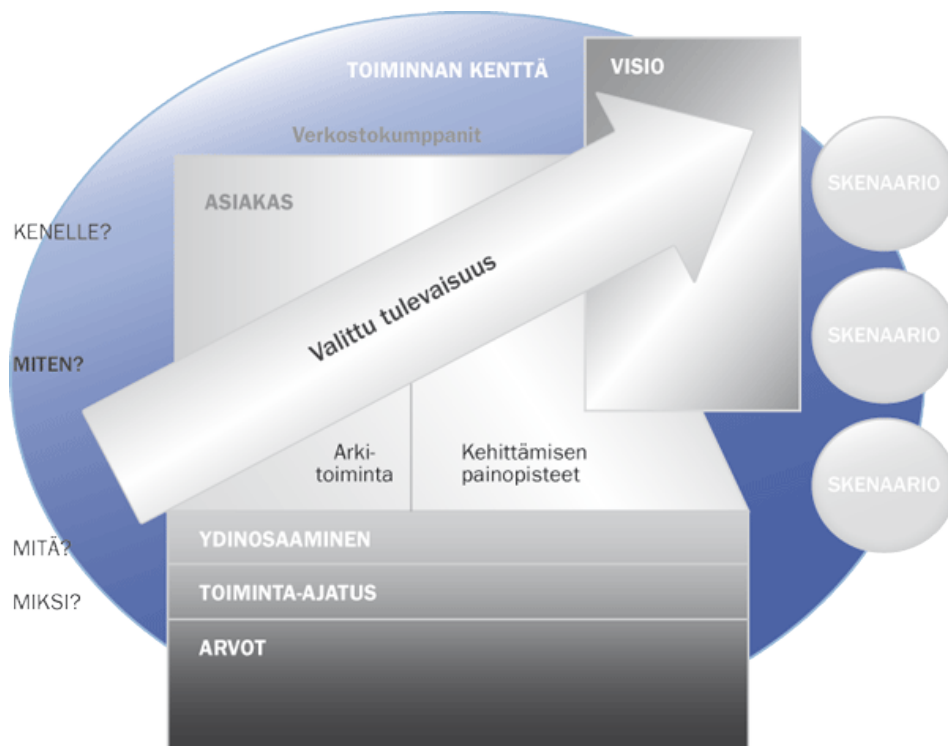
Kuvio 5. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö ja viestintä. (Isohookana 2007,46).

Isohookanan kuvio kertoo, miten lähteä linjaamaan omaa liiketoimintaansa. On hyvä miettiä tasapainoa, toiminta-ajatuksen ja resurssien välillä, unohtamatta perus liikeideaa ja arvoja. Kun nämä liiketoiminnan peruspilarit ovat selvät, niin yrityksen on helpompaa katsoa tulevaisuuteen ja miettiä tavoitteitaan. (Isohookana 2007, 46.)

3.4.3 Roadmap

Roadmap tarkoittaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehtäviä asioita. Kun strategia on päätetty, se on myös vietävä jollain tapaa käytäntöön eli muutettava arkikäytännöksi. Mitä selkeämpi suunnitelma, sitä helpommin henkilöstö sisäistää strategian ja sen tuomat haasteet. (Tuomi & Sumpkin 2009, 36.)

Roadmapia suunnitellessa voi käyttää myös apunaan Tuomen ja Sumkinin toimintakenttäkuviota (kuvio 6). Kaavio on toimiva, ja sitä oikein käyttämällä strategia tulee itselleen selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi. Kun tämä on tehty, strategian osien summana muodostuu tämän strategian kokonaiskuva. Strategian laadinnan jälkeen, on aika hetkeksi pysähtyä kuvan äärelle ja erityisesti katsomaan sen osien muodostamaa kokonaisuutta. (Tuomi & Sumpkin 2009, 37.)



Kuvio 6. Toiminnan kenttä, Strategia arjessa (Tuomi & Sumpkin 2009, 37).

3.4.4 Toimintatavat ja pääperiaatteet

Toimintatapaa miettiessä on aina hyvä lähteä liikkeelle asiakkaiden segmentoinnista. (Pyykkö 2011, 301) Itse jaoin nämä toimintatavat kolmeen eri ryhmään, kuten Mika Sormunen oli valtion IT-osastolle sen tehnyt omassa työssään. Tämä tietenkin edellyttää ensin segmentoinnin tekemistä, jotta asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin (Buttle 2009, 127). määrittelee segmentoinnin prosessiksi, jossa kokonaismarkkinoiden asiakkuudet jaotellaan enemmän tai vähemmän homogeenisiin ryhmiin. Yrityksessä pitää olla kaikkia näitä asiakasryhmiä, jotta toiminta on vakaata. Huonoina aikoina pienimmät asiakkaat ovat kuitenkin ne, jotka pitävät yritystä pystyssä. (Sormunen 2012, 79.)

Niin sanotuilla avain asiakkuuksille, joille on tunnusomaista ostaa suuria volyymeja, sekä käyttää laajasti palveluja, hoitomalliin kuuluu tyypillisesti, kattava ja jatkuvasti päivitettävä asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudella, nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt; yksi henkilö voi hoitaa useampaa asiakkuutta, säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset koulutukset ja vahvasti asiakkaalle lisäarvoa tuottavat asiakkaan ydintoiminnan tarpeisiin sovitettua palvelua. (Sormunen 2012, 79.)

Seuraavaksi asiakkaat jaetaan niin sanottuihin keskisuuriin asiakkuuksiin, joille on tunnusomaista suuri volyymi muutamista palveluista, hoitomalliin kuuluu tyypillisesti, kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudelle, nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö hoitaa useaa asiakkuutta, säännölliset johdon tapaamiset ja yhteiset koulutustilaisuudet ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavat tuotteistetut palvelut(Sormunen 2012, 79.)

Viimeisen ryhmän voi esimerkiksi nimetä pieniin asiakkuuksiin, joille on tunnusomaista pieni volyymi, mutta laaja palvelutarjonnan sekä useiden tuoteryhmien käyttö, tähän hoitomalliin kuuluu tyypillisesti, kompakti asiakkuussuunnitelma kullekin asiakkuudelle, nimetyt asiakkuusvastuuhenkilöt, yksi henkilö voi hoitaa useaa asiakkuutta ja panostus asiakkuussuhteen avaamiseen ja tätä tukevat konseptit, esimerkiksi koulutukset yms. (Sormunen 2012, 79.)

Asiakkuuden hoitomallien perusajatus, kuten Minustako yrittäjä kirjassa mainitaan, on, että pitää luoda jonkinlainen asiakkuusstrategia (Pyykkö 2011 303). Mika Sormusen opinnäytetyö Valtion IT-palveluosastolle myös kertoo asiakkuuksien hoitomalleista erilaisille yrityksille. Näiden asiakkuuksien hoitomallien tarkoituksena on parantaa asiakastytyvääisyyttä ja myyntiä. (Sormunen 2012, 79.)

3.4.5 Strategian toimeenpano ja seuranta

Kuten Tuomi ja Sumpkin kertovat Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille -kirjassa haasteena, että strategian toimeenpaneminen vaatii todella paljon henkilöstöltä ja varsinkin esimies asemassa olevilta (Tuomi & Sumpkin 2009, 101).

Strategian seurantaan Tuomi ja Sumpkin antavat kirjassa monenlaisia kaavakkeita ja myös puhuvat toiminnanohjauksesta ja toiminnanohjausjärjestelmistä. Ilman apuvälineitä seuranta on vähintäänkin haastavaa. Yhtenä apuvälineenä he käyttävät omaa toiminnan kenttä kaaviota ja sen tarkastelemista. ”Systeemiajattelun mukaisesti strategiaprosessien aikana tulee käydä kaikki osat lävitse – ei siis riitä, että vain yhtä osiota muutetaan. Toisaalta systeemisestä näkökulmasta voidaan myös jättää toistamatta asioita, jotka on jo sanottu jossakin muussa strategian osassa. Systeemiajattelu auttaa siis samalla pelkistämään strategiakuva.” (Tuomi & Sumpkin 2009, 101.)

4 HTR-hydraulicsin asiakkuusstrategian rakentaminen

4.1 Nykytilanne ja kehittämistarpeet

HTR-Hydraulicks on ollut kasvava yritys perustamisvuosista lähtien, ja myös vuonna 2013 yrityksen liikevaihto jatkoi kasvuaan. Tähän on yrityksen omistajien mukaan oletettavana syynä muutama eri asia. HTR-Hydraulicks on saanut otettua markkinaosuutta kilpailevilta yrityksiltä ja vanhojen asiakassuhteiden liikevaihto on kasvanut. Yrityksellä on kova halu edelleen jatkaa kasvua ja selkeyttää toimintaansa. Hydrauliikkamarkkinat ovat haasteelliset, joten toimintaa pitää kehittää, jotta kasvu tulevaisuudessa on mahdollista.

Kun katsotaan yleisesti HTR-Hydrauliicsin toimintaa, niin omamielipiteeni on, että siinä on paljon kehitettävää. Toimintatavat ovat vanhoja, ja ovat peräisin yrityksen toiminnasta 1990-luvulta. Asioita tehdään, mutta toiminnassa ei ole juurikaan järjestelmällisyyttä. Tämän myöntää myös HTR-hydraulicsin johto.

HTR-Hydraulics:ssa ei ole tällä hetkellä minkäänlaista ajateltua tunnistettavaa strategiaa. Yrityksen johdon haastatteluissa on käynyt ilmi, että HTR-Hydraulics on mennyt todella paljon sen vanhan asiakaspohjan mukaan, joka tuntee yrityksen palvelut ja toimintatavat. Tämän vuoksi päädyimme yrityksen johdon kanssa luomaan uuden selkeän asiakkuusstrategian.

Tässä tapauksessa on monta mietittävää asiaa, mutta myös monta positiivista asiaa, jotka tukevat asiakkuusstrategian suunnittelussa. Yrityksellä on jo asiakaspohjaa, mutta siihen tarvitaan laajuutta ja selvästi myös selkeyttä, jotta asiakassuhteita pystytään kehittämään vielä entistä paremmiksi ja tuottoisammiksi. Yrityksen pieni koko ja resurssit aiheuttavat oman haasteensa, mutta ne tuovat hyvin selkeyttä strategian suunnitteluun.

Asiakkuusstrategian pohjana käytän Hannuksen vuonna 2004 mallia (kuvio 4). Lisäksi tuen Hannuksen mallia myös muulla teorialla. Rakennan mallia yrityksen toiveiden mukaan muutaman vuoden aikajänteelle, koska toistaiseksi käytettävänä olevat resurssit halutaan käyttää edelleen suurimmaksi osaksi päivittäiseen tekemiseen.

4.2 Toimintaympäristön analyysi ja sidosryhmien odotukset

4.2.1 Toimintaympäristö ja markkinatietous

Hydrauliikkamarkkinat ovat hyvin moninaiset ja laajat. HTR-Hydraulicsin jo valmis asiakaspohja antaa hyvää suuntaa, siitä millaisessa toimintaympäristössä toimintaa suoritetaan. HTR-Hydraulicsilla ovat selkeytyneet omat sidosryhmät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tämä on hyvä pohja, mutta kuten Isohookana mainitsee, niin tänä päivänä ei riitä ympäröivä tieto markkinoista vaan tiedon pitää olla yksityiskohtaisempaa. (Isohookana 2007, 44).

Tietoa markkinoista HTR-Hydraulics saa varmasti jokapäiväisen tekemisen kautta ja omalta asiakaskunnaltaan. Itse ehdotan, että HTR-Hydraulics liittyy Hydraulikka- ja pneumatiikka yhdistykseen FHPA:n. Yhdistyksen jäsenet saavat vuosittain yksityiskoh-
taisen tiedon siitä, mitä markkinoilla tapahtuu. FHPA:n raportista näkee kokonaismyyn-
nin lisäksi, yksityiskohtaisesti eri tuoteryhmien myynnin, sillä jäsenet raportoivat yhdis-
tykselle myyntinsä.

Markkinoiden tutkimiseen liittyy myös kilpailijoiden tunteminen. (Hannus 2004, 63 - 73).
Vaikka jokaisen pitää keskittyä vain siihen, mitä itse tekee, niin on hyvä tietää, mitä
kilpailijat tekevät. Tällä tarkoitan kilpailijoiden tuotteiden, sekä hintojen seuraamista. On
hyvä tietää mitä muut yritykset tuovat markkinoille ja esimerkiksi kilpailijoiden hintojen
nousut tuotteissa. Näitä tietoja löytää hyvin internetistä, kilpailijoiden kotisivuilta ja hyvä
paikka tutustua näihin ovat kaikki hydraulikka-alan messut. Suurimmat messu tapah-
tumet järjestetään Euroopassa, jonne on hyvä mennä tutkimaan tarjontaa.

4.2.2 Asiakkaiden tarpeet

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on tärkeä osa toimintaympäristöanalyysiä (Iso-
hookana 2007, 46). Haastavaa tästä tekee se, että asiakaskunta on hyvin erilaista ja
sillä on erilaiset odotukset tavarantoimittajille. On niin sanottuja isoja asiakkaita, joille
hintaa ja toimitusvarmuus ovat tärkeitä ja sitten on asiakkaita, jotka arvostavat hyvää
palvelua ja toimituksien nopeutta. Kaikkia on pystyttävä palvelemaan ja siihen on löy-
dettävä jokin oma malli toimia. Ihanne tilanteessa pystyt tämän kaiken hoitamaan, mut-
ta se vaatii resursseja, kuten lisää henkilökuntaa ja varaston kasvattamista.

HTR-Hydraulicsin on myös huomioitava teknologian kehittyminen (Hannus 2004, 63-
73). Esimerkiksi internet on yhä enemmän tärkeämmässä roolissa, joten omien ko-
tisivujen on oltava laadukkaita. Myös asiakkaiden tuotannon kehittyminen tuo oman
haasteensa. Kun tuotteita suunnitellaan, niin yhä useammin niistä tehdään 3D kuvia.
Tähän on pystyttävä vastaamaan ja kuvien saanti on tehtävä mahdollisimman helpoksi.
Omat laadukkaat internetsivut ovat tähän hyvä ratkaisu.

Asiakkailla on myös paljon erilaisia tarpeita tuotteiden kohdalla. On huomioitavatuotteiden elinkaari ja se miten se vaikuttaa sidosryhmien toimintaan. Esimerkiksi kaikki asiakkaat eivät tarvitse parasta laatua, vaan vain halvinta hintaa (Isohookana 2007, 46). Tämä tarkoittaa HTR-Hydraulicsissa sitä, että on hyvä tuntee asiakkaiden tarpeet ja tuotteen elinkaari. Tämän tiedon saa oikeastaan vain asiakkaalta itseltään, joten tiedon kerääminen tapahtuu asiakaskäynneillä.

4.2.3 Omistajat ja muut sidosryhmät

On myös hyvä tiedostaa omat tarpeensa ja muiden sidosryhmien, kuten toimittajien tarpeet. Omistajien on hyvä tietää, mitä he tahtovat omalta liiketoiminnaltaan, kuten esimerkiksi kasvuprosentit ja taloudellinen tulos. HTR-Hydraulicsin tapauksessa tämä on suhteellisen helppo aihe käsitellä, sillä omistajia on vain kaksi ja he työskentelevät molemmat yrityksen palveluksessa. Omistajien on kuitenkin huomioitava sisäinen viestintä, jotta ulkoinen viestintä toimisi (Isohookana 2007,46.)

Muiden sidosryhmien tarpeet on myös otettava huomioon. Yrittäjän on tiedettävä muun muassa, mitä uusia lakeja tai säännöksiä valtio on tekemässä. Nämä ovat toki tarpeita, jotka tulevat eteen ja joihin ei voi oikein varautua etukäteen. Myös toimittajien tarpeet on otettava huomioon. Nämä tarpeet tietenkin tulevat esiin hinnoista ja ehdoista neuvottellessa.

4.3 Linjaukset

Yrityksen on tehtävä linjaukset eli yrityksen missio, visio, arvot ja strateginen asemointi sekä valinnat (Hannus 2004, 63 - 73). Tämä vaihe on tärkeä ja myös haastava, koska yrityksen pitää pystyä rakentamaan selvä visio siitä, miten se toimii. Oman haasteen tähän tuo HTR-Hydraulics:n laaja tuotesortimentti, sekä moninainen asiakaskunta. Tässä apuna sovellan Isohookanan sisäinen toimintaympäristö ja viestintä kuviota (kuvio 5), asiakasajatteluun. HTR-Hydraulicsissa täytyy miettiä tarkoin tasapainoa, oman toiminta-ajatuksensa ja resurssien välillä, jotta asiakas hyöty olisi paras mahdollinen. Tällä hetkellä HTR-Hydraulicsin resurssit ovat vielä pienet, joten linjausten pitää olla myös sen mukaiset.(Isohookana 2007, 46.)

Tasapainon löytäminen HTR-Hydraulicsin tapauksessa on varmasti haastavaa, sillä halut kasvaa ja resurssit eivät vielä kohtaa. HTR-Hydraulicsin täytyy miettiä, tarkoin mitä se lähtee tekemään ja millaisella aikataululla. Haluaako HTR-Hydraulics lähteä mahdollisimman moneen uuteen asiakkaaseen, vai keskitytäänkö vain isoihin asiakkaisiin. Järkevä vaihtoehto HTR-Hydraulicsille on lähteä rakentamaan toiminta-ajatustaan vanhojen asiakkaiden pohjalle, sillä se ei vaadi niin paljon resursseja kuin monien uusien asiakkaiden hankkiminen (Isohookana 2011, 43). HTR-Hydraulicsin pitää silti hankkia uusia asiakkaita, mutta se ei ole toiminnan pääasiallinen tarkoitus. Jollain aikavälillä kun resurssit kasvavat niin on helpompi lähteä hakemaan kasvua uusista asiakkaista, mutta ensin pitää pystyä hoitamaan hyvin vanhat asiakkaat.

HTR-Hydraulicsin pitää myös miettiä, mitkä ovat ne kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet ja mittarit (Hannus 2004, 63 - 73). Asiakkuusstrategiaa rakentaessa, kriittisiä menestystekijöitä on esimerkiksi asiakastytyvyisyys sekä toimitusvarmuus. Näitä voi mitata muun muassa asiakastytyvyisyys kyselyillä, sekä yhtenä mittarina toimii myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen.

4.4 Roadmap

Kun strategia on päätetty, niin niin on se vietävä jollain lailla käytäntöön (Tuomi & Sumpkin 2009, 37). Tässä tapauksessa HTR-Hydraulicsin asiakkuusstrategian tulee muuttaa arkikäytännöksi. Pitää käydä läpi mitä pitää tehdä, jotta hankkeet saavutetaan. Käytän tässä lisäapuna toiminnan kenttämallia (kuvio 6). Tarkoituksena on luoda selkeä ja ymmärrettävä strategia, jonka kaikki HTR-Hydraulicsin työntekijät voivat sisäistää.

HTR-Hydraulicsin pitää miettiä, mitä, miksi, miten ja kenelle se haluaa olla toimittaja. Kun nämä on selvillä, niin on helppo katsoa, mitä ponnisteluja se vaatii. Tällä hetkellä HTR-Hydraulicsin resurssit ovat rajalliset ja mitään suuria investointeja yrityksen johto ei halua tehdä. Silloin ainoa vaihtoehto on tehostaa yrityksen toimintaa. Kuten olen maininnut, tätä uutta asiakasstrategiaa, tullaan ajamaan sisään yrityksen toimintaan hiljalleen. Tämä onnistuu, kun on selkeä aikataulu siihen, miten asia hoidetaan.

4.5 Asiakkuuksien johtamisen pääperiaatteet

4.5.1 Asiakkaiden jakaminen

HTR-Hydraulicsin pitää luoda jokin järkevä systeemi, mikä helpotta heitä hallitsemaan omaa asiakaskuntaansa. Pitää löytää vastaukset kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Tähän ehdottaisin avuksi Mika Sormusen mallia (Sormunen 2012, 79), jossa asiakkaat jaettaisiin selkeästi eri ryhmiin. Esimerkki ryhmät voisivat olla avainasiakkaat, johon kuuluu säännöllisesti ostavat asiakkaat, jotka ostavat laajasti koko tuotevalikoimasta. Keskisuuret asiakkaat, jotka ostavat joitain tuotteita. Sekä valmistavat asiakkaat, joihin kuuluu suomessa koneita valmistavat asiakkaat. Näille asiakasryhmille voidaan luoda tarkemmin toimintatavat.

Avainasiakkaisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä ja koitetaan palvella mahdollisimman hyvin. Heidän kanssaan sovitaan, joidenkin tuotteiden varastoinnista ja erikoishinnoista, jotta asiakkaat saadaan sitoutettua yritykseen mahdollisimman hyvin. Lisäksi näille asiakkaille on tuotettava lisäarvoa, esimerkiksi koulutusten muodossa. Tärkeää on, että volyymit saadaan suuriksi, jotta tavarán vaihtuvuus on hyvä. Avainasiakkaille kannattaa voisi nimetä omat yhteyshenkilöt, mutta tällä hetkellä HTR-Hydraulicsin kokoisessa organisaatiossa se ei ole mahdollista, koska muuten asioiden hoitaminen kestäisi.

Keskisuurten asiakkaita ei kannata pitää myöskään huonolla kohtelulla, sillä raja keskisuurten ja avainasiakkaiden välillä on suhteellisen pieni. Toki on helppo tunnistaa yritykset joissa on potentiaalia vain sen verran kun ne ostavat. Tavoitteeksi kannattaa ottaa, että joka vuosi joku keskisuuri asiakas nousee avainasiakkaiden joukkoon. Sillä yleensä keskisuurissa asiakkaissa on potentiaalia kasvaa enemmän kuin avainasiakkaissa. Keskisuuria asiakkaita pitää tavata säännöllisesti ja heille pitää tarjota tuottavat palvelut. Näin on myös helppo sitouttaa asiakas ostamaan tiettyjä tuotteita, joka taas nostaa kyseisen tuotteen varastonkiertoa.

Valmistavat asiakkaat ovat ne joista saadaan volyymi tuotteelle. Näissä asiakkaissa ei yleensä myyntikate ole suurin, mutta niitä tarvitaan, jotta saadaan hyvä hinta ostettaessa tuotteita. Silloin voi ottaa suuremman katteen avainasiakkailta, sekä keskiuurilta asiakkailta. Nämä valmistavia asiakkaita pitää tavata vähemmän, mutta silti säännöllisesti. Yleensä valmistavien asiakkaiden kanssa tehdään vuosisopimuksia toiminnan helpottamiseksi.

4.5.2 Toimintamalli ja organisaatiorakenne

HTR-Hydraulisin organisaatio on tällä hetkellä niin pieni ja kaikilla on jo omat tehtävänsä, että toimintamallia vaikea lähteä muuttamaan. Jotta toimintaa saataisiin tehostettua, niin itse palkkaisin myyntiassistentin, joka pystyisi hoitamaan tilausten lyömisen koneelle, sekä antamaan helppoihin kysymyksiin vastauksia. Tämä helpottaisi myyjien työtaakkaa, sekä nopeuttaisi tilausten käsittelyä. Muuten HTR-Hydraulicsin organisaation rakenne on hyvin selkeä ja kaikki tietävät oman roolinsa.

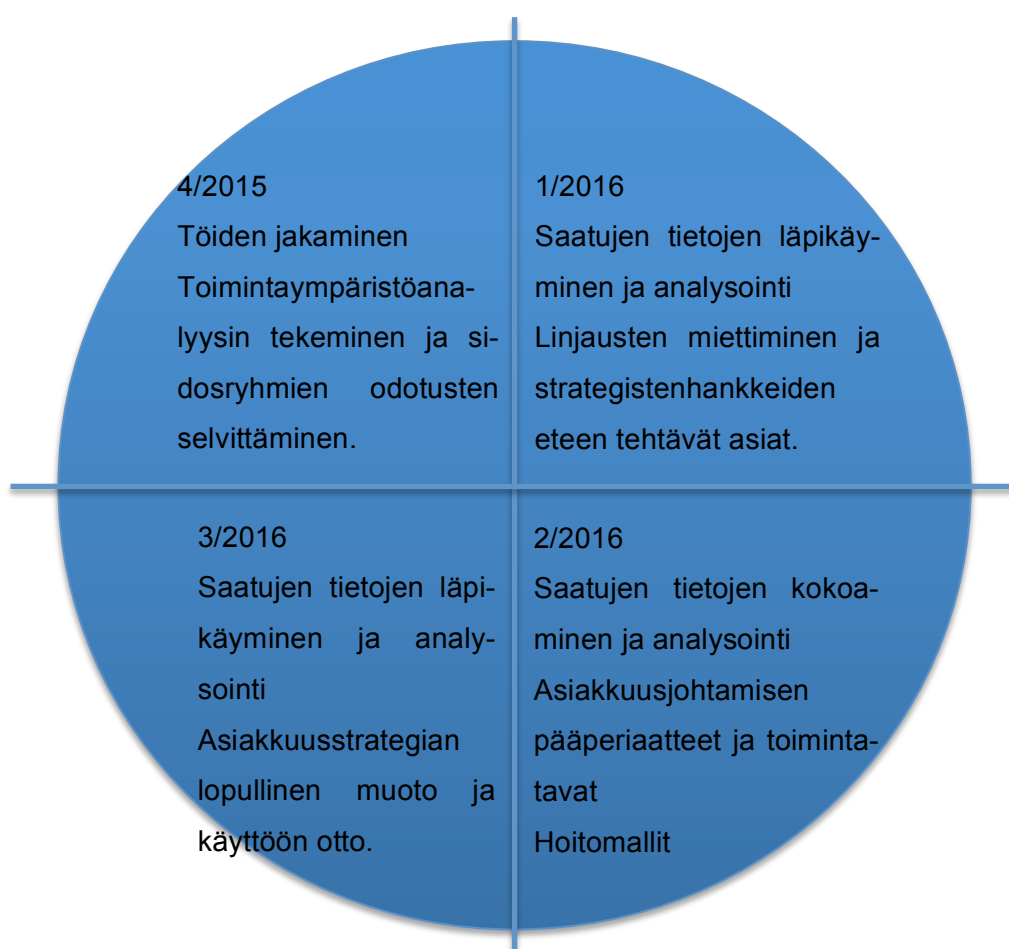
4.6 Strategian toimeenpano ja seuraaminen

Htr-Hydraulics:n tapauksessa ja yrityksen johdon toiveiden mukaan strategia täytyy lähteä toteuttamaan asteittain. Ensin pitää käyttää kunnolla aikaa oman vision luomiseen, jonka jälkeen miettiä oikea tapa aloittaa uuden strategian käyttö. Kun tämä on tehty, niin lähtisin siitä, että aloittaisin hiljalleen luomaan vanhoista jo olevista asiakkaista listaa, mihin ryhmiin kukin asiakas kuuluu ja miettimään asiakaskohtaisesti jatko-toimia asiakkaiden suhteen. Kun tämä on tehty, niin seuraavaksi pistäisin järjestykseen ketkä asiakkaat HTR-Hydraulics pitää potentiaalisena kasvajina, sekä tuotteiden ostajina. Tämän jälkeen on helppo lähteä järjestelmällisesti kehittämään yhteistyötä näiden asiakkaiden kanssa.

Jotta strategia voidaan ottaa käyttöön, niin on ensin hankittava tarvittavat työkalut, että strategian seuraaminen on mahdollista. HTR-Hydraulicsin tapauksessa,ärkevä työkalu olisi jonkinlainen CRM järjestelmä. Ilman CRM järjestelmää asiakkaiden palveleminen ja ylläpitäminen on hankalaa (Ala-mutka & Talvela 2004, 58). CRM järjestelmään kannattaa aloittaa lyömään tietoja vanhoista asiakkaista ja hahmotella siten, mitä tietoja järjestelmässä kannattaa ottaa esiin ja tutustua, miten järjestelmää voi hyödyntää.

5 Toimenpiteet

Jo alussa kävi ilmi, että HTR-Hydraulics haluaa, että tämä strategia toteutetaan pitkällä aikavälillä, jotta se ei veisi energiaa päivittäisestä toiminnasta. Tämä toki aiheuttaa minulle päänvaivaa, miten organisoida uuden asiakkuusstrategian käyttöönotto. Tähän sopiva työkalu voisi olla vuosikello (kuvio 7). Toisin sanoen yritys voi jakaa aikataulun koko vuoden ajalle sen mukaan, miten se haluaa edetä asiakkuusstrategian kanssa. Vuosikellon voi jakaa joko kvartaaleittain tai sitten tiheämmin kuten kuukausittain. Tässä HTR-Hydraulicsin tapauksessa järkevämpi vaihtoehto mielestäni on edetä kvartaaleittain, sillä se ei aiheuta samanlaista painetta tehdä asioita kun kuukausittainen aikataulu. Tarkoituksena on kumminkin edetä asiassa.



Kuvio

7.

Vuosikello.

Jotta strategiaa päästään työstämään, niin aivan ensimmäisenä HTR-Hydraulicsin johdon pitää pystyä jakamaan työtaakkaansa. Johdon on päätettävä kuka hoitaa ja mitä hoitaa. Tämä jakaa työtaakan kaikille ja nopeuttaa prosessia. Lisäksi jakamalla töitä saadaan kaikki osallistumaan asiakkuusstrategian suunnitteluun ja tekemiseen, mikä on tärkeää, jotta saadaan erilaisia näkökulmia.

Kun HTR-Hydraulics on päättänyt, milloin asiakkuusstrategiaa lähdetään työstämään, työn alkuun saattamiseksi töitä voidaan jakaa esimerkiksi siten, että toinen omistajista keskittyy toimintaympäristön analysointiin ja toinen sidosryhmien odotuksiin. Tähän voi käyttää aikaa ensimmäisen kvartaalin. Tämän jälkeen johdon on istuttava alas ja tutkittava saatua informaatiota yhdessä. Avoimessa keskustelussa tulee aina uusia näkökulmia.

Seuraavan kvartaalin tavoitteeksi omistajat voivat miettiä saatujen informaatioiden perusteella omia linjauksiaan ja hankkeita strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Apuna on hyvä käyttää tässä työssä antamiani apuvälineitä. Tähän on hyvä myös kysyä yrityksen työntekijöiltä, mitä he ajattelevat yrityksen tavoista toimia ja mitä parannusehdotuksia heillä on. Tiedot kootaan taas yhteen ja analysoidaan yhdessä. Tämän jälkeen on helpompi lähteä miettimään asiakkuusjohtamisen pääperiaatteita.

Asiakkuusjohtamisen pääperiaatteet ja tavat, joilla voi seurata strategiaa, HTR-Hydraulics voi käydä läpi seuraavan kvartaalin aikana. Johdon on yhdessä päätettävä asiakasryhmien jakamisesta, käytettävistä hoitomalleista sekä vastuualueista yrityksen sisällä. Mielestäni asiakasryhmien jakamisessa hyvänä pohjana voi käyttää jakoa, jonka kävin läpi jo teoriaosuudessa luvussa 3.4.4. (kuvio 8).

	Avainasiakkaat	Keskisuuret asiakkaat	Valmistava teollisuus
Ostot / vuosi	Yli 30 000 €/v.	Yli 5 000 €/v.	Ei määriteltyä summaa
Katetavoite %	35 - 45 %	45 - 55 %	20 - 30 %
Käyntikerrat / vuosi	3 - 5	2 - 4	1 - 2 (tarpeen mukaan)

Kuvio 8. Asiakasryhmät.

Kun asiakasryhmät ovat jaettu, on hyvä jakaa ryhmät myös eri henkilöiden vastuulle. HTR-Hydraulicsilla tällä hetkellä jako on kohtuullisen selkeä tehdä, sillä myynnistä vastaa oikeastaan kaksi henkilöä. Jaon voisi tehdä siten, että toinen vastaa valmistavan teollisuuden asiakkaista ja toinen avainasiakkaista sekä keskisuurista asiakkaista. Tässä tapauksessa toimitusjohtajan kannattaa ottaa vastuulleen valmistava teollisuus, sillä se vei aikaa reilusti vähemmän kuin muiden asiakkaiden hoitaminen. Toki toiminta on niin pientä, että kaikkien myyjien pitää tietää tarkasti mihin ryhmiin kukin asiakas kuuluu ja millä hinnalla asiakkaalle myydään. Tässä helpottaa kunnon toiminnanohjausjärjestelmä.

Tässä on mielestäni hyvä pohja lähteä rakentamaan asiakkuusstrategiaa noin vuoden aikajänteellä. Se, miten asiakkuusstrategia tulee onnistumaan siitä eteenpäin, on kysymysmerkki. Siihen vaikuttaa myös paljon maailmantalouden tilanne ja Suomen teollisuuden tilanne, mutta tämä antaa varmasti hyvät lähtökohdat yrityksen johdolle lähteä miettimään asiakkuusstrategiaan ja parantamaan toimintamallejaan.

6 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyöni aihealueen valintaprosessi oli minulle hankala. Tämä johtui siitä, että minulla oli selkeä kuva, kenelle halusin lähteä opinnäytetyötä tekemään, mutta ongelmaksi muodostui alkuun aihealueen suuruus. Lopulta pienellä ohjauksella pääsimme ohjaajani kanssa yhteisymmärrykseen aiheestani ja pääsin työstämään työtäni. Silti aina välillä tuntui siltä, että harhailin liian suurelle aihealueelle, koska minulla oli niin paljon kehittämisideoita kohdeyritykselleni. Tämä tuotti aluksi hankaluuksia, mutta aihevalinta oli mielestäni onnistunut ja kohdeyritykseni oli myös tyytyväinen.

Työni tavoitteenani oli luoda HTR-Hydraulicsille uusi toimiva asiakkuusstrategia, jonka avulla HTR-Hydraulics pystyy kasvattamaan järkevästi liiketoimintaansa. Työssäni oli esiteltynä teoriaa strategian luomisesta ja asiakassuhdeajattelusta. Haastattelujen ja teorian perusteella loin asiakasstrategian pohjan HTR-Hydraulicsille. Työn lopullisia tuloksia pääsen näkemään vasta muutaman vuoden kuluttua, sillä tätä asiakkuusstrategiaa ei olla vielä otettu käyttöön.

Tässä kehittämishankkeessa jaoin teoriaosuuden kahteen erilliseen osaan. Ensimmäisessä osassa tutkin Jouko Hannuksen Strategisen menestyksen avaimet mallia, jonka jälkeen syvensin Hannuksen mallia vielä lisäteorialla. Haastatteluihin loin avoimia kysymyksiä, jotta sain haastateltavilta heidän näköisiään vastauksia kysymyksiin. Teorian hankkiminen oli hyvin avartavaa ja taas toi mieleeni kuinka laaja alue on rakentaa minikäänlaista strategiaa yritykselle. Tämä laajuus aiheutti myös omat hankaluudet, sillä työn sisällön piti pysyä aiheessa. Haastattelut olivat työssäni helpoin osa. Tunsin haastateltavat hyvin jo monen vuoden ajan, niin pystyimme puhumaan avoimesti kaikesta.

Opin opinnäytetyötä tehdessäni todella paljon uutta ja varsinkin teoriaosuus antoi minulle itselleni ajateltavaa myös omaan työhöni. Teorialähteiden kriittisempi tarkastelu ja uusimpien lähteiden etsiminen olisi vienyt työtä paremmin eteenpäin. Oivalsin vasta loppua kohden, millaisia lähteitä haluan työssäni käyttää. Myös lähteisiin viittaaminen oli minulle alkuun ongelma.

Työni aikataulu venyi turhan pitkäksi, monesta eri syystä. Aloitin aiheen pohdinnan jo tammi-helmikuussa 2014 ja kirjoitustyön aloitin jo maalis-huhtikuussa 2014. Alkuperäinen tavoite oli saada työni valmiiksi joulukuussa 2014, mutta haasteet koulun ulkopuolella venyttivät aikataulua. Opinnäytetyö valmistui maaliskuussa 2015, joten kokonaisuudessa työhöni käytin aikaa noin vuoden.

Lähteet

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki, 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum, Helsinki

Buttle, Francis 2009. Customer Relationship Management – Concepts and Technologies. Elsevier Ltd, Burlington.

Fillin, Petri, 2014. Monitoimipakkaus oivalsi yrityskulttuurin, Talouselämä ja Fakta 5.6.2014

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2729272>. Luettu 16.6.2014.

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. ProTalent, Helsinki

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009, Arvokas asiakas. Talentum, Helsinki

Hydrauliikka- ja pneumatiikka yhdistyksen markkinatutkimukset 2010 - 2012. FHFA, Helsinki.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Talentum Media, Helsinki.

Johtamisen käsikirja. Kauppalehti, Asiakkuuksien johtaminen 9.16. Asiakkuuslähtöinen organisaatio. <http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/erilliskysymyksiä/asiakkuuslähtöinen-organisaatio>. Luettu 10.6.2014

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa Talentum Media, Helsinki.

Länsisalmi, Hannakaisa 2013. Uudista liiketoimintaa, Talentum, Helsinki.

Manfred, Bruhn 2003. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships Pearson Education

Pyykkö, Manne 2011. Minustako yrittäjä, Talentum, Helsinki.

Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa, Talentum Media, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2013. Valmentava esimies, Talentum Media, Helsinki.

Salminen, Reija & Ruutu, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin, Talentum Media, Helsinki.

Seies Eeva-Riitta, 2014 .Valmentaminen on satumaista. Talouselämä ja Fakta 8.5.2014.[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2716306](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2716306). Luettu 16.6.2014

Sormunen Mika, 2012. Asiakkuuden hoitomallin ja johtamisen kehittäminen Valtion IT-palvelukeskuksen asiakaspalvelut – yksikössä. Opinnäytetyö, Laurea Ammattikorkeakoulu.
[Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49157/Mika%20Sormunen.ONT.2012.pdf?sequence=](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49157/Mika%20Sormunen.ONT.2012.pdf?sequence=). Luettu 15.2.2015

Toikka, Virnamaria & Jalonen, Jukka 2012. Johtamisvinkki: tunnusta mokasi. Talouselämä ja Fakta 26.4.2012
<http://www.talouselama.fi/fakta/emkk/jukka+jalosen+johtamisvinkki+tunnusta+mokasi/a2097113>. Luettu 10.6.2014

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Talentum Media, Helsinki

Tuominen, Ralle 2014, Toimitusjotaja, HTR-Hydraulics Oy, Orimattila, Haastattelu, joulukuun 2014.